



Center for Board Effectiveness

On the board's agenda | US

기술 거버넌스의 통념에 의문을 제기하다

Why it matters

Formerly a siloed and specialized topic, technology has become interwoven throughout many facets of governance. Yet even for the tech-savvy, strategizing around the increasingly rapid pace of advancement could prove challenging. Deloitte's *Tech Trends 2024* may be useful for boards looking to separate the signal from the noise of current technology dialogues. According to the report, upcoming technology advancements are poised to fundamentally change how humans and machines interact in the workplace (and beyond). The board's technology oversight processes may (or may not) be prepared for that kind of potential shift. But in either case, there are ways for boards to improve capacity in this area.

- > Development speed**
Emerging tech's speed of development may indicate a need to assess risks more frequently.
- > In us we trust**
Technology can facilitate stronger connections with the board's stakeholders.
- > Raising the (digital) bar**
Consider increasing the minimum technology fluency expectations for directors.

The more things change, the more they stay the same

Deloitte has chronicled how the form of the latest "breakthrough" technology changes frequently over time. But while the innovation of the moment is ever-changing, the elevating and grounding forces that drive it remain steadfast. From the design of the very first computer to today's widespread use of artificial intelligence (AI), Deloitte's data suggests the progress of interaction, information, and computation have acted as elevating forces that foster technological change over time.¹ Grounding these are countervailing factors involving the business of technology, cyber and trust, and core modernization. Taken together, these six macro technology forces can help illuminate the direction of future trends.

The connections between 2024's technology trends and board oversight, strategy, and governance may seem to echo the 2023 report. But a closer look reveals important nuances—especially in terms of risk and opportunity assessment.² For instance, the 2023 report noted the emergence of AI—and presciently, the possibilities that lay beneath its computational power.³ As the AI trend has evolved, the focus has shifted in 2024 to its use as a growth catalyst. In other words, technology evolution has led to a potential business revolution.⁴

The implications for directors could be far-reaching, depending on industry and whether there are existing AI use cases in the organization.⁵ Comparing the six macro technology forces between the two years reveals a few other differences that may have board implications.

왜 중요한가?

이전에는 다른 영역으로부터 분리되고 전문화된 주제였던 기술이 거버넌스의 여러 측면에 걸쳐 통합되었습니다. 그러나 기술에 정통한 사람이라도 점점 더 빨라지는 발전 속도에 맞춰 전략을 수립하는 것은 쉽지 않은 일입니다. 딜로이트의 *테크트렌드 2024*는 현재 기술에 대한 논의에서 중요한 신호를 구별해내고자 하는 이사회에 유용할 수 있습니다. 이 보고서에 따르면, 다가오는 기술 발전은 직장에서 인간과 기계가 상호작용하는 방식을 근본적으로 변화시킬 것입니다. 이사회 기술 감독 프로세스는 이러한 잠재적 변화에 대비할 수도 있고 그렇지 않을 수도 있습니다. 하지만 어느 경우든 이사회가 이 분야의 역량을 향상시킬 수 있는 방법이 있습니다.

- > 발전 속도**
신기술의 발전 속도는 리스크를 더 자주 평가해야 함을 의미할 수 있음
- > 신뢰**
기술은 이사회 이해관계자들 간의 관계를 강화할 수 있음
- > 디지털 기준 높이기**
이사진에 대한 기술 숙련도 기대치를 높일 것을 권장함






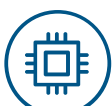
많은 것이 변할수록 변하지 않는 것도 많아진다.

딜로이트는 최신 혁신기술의 형태가 시간이 지남에 따라 어떻게 자주 바뀌는지 기록해 왔습니다. 혁신은 끊임없이 변화하지만, 혁신을 이끄는 원동력은 변함없이 유지되고 있습니다. 최초의 컴퓨터 설계부터 오늘날의 광범위한 인공지능(AI) 사용에 이르기까지, 딜로이트의 데이터에 따르면 상호작용, 정보처리, 연산능력의 발전은 시간이 지남에 따라 기술 변화를 촉진하는 동력으로 작용해 왔습니다.¹ 그 바탕에는 기술 비즈니스, 사이버 및 신뢰, 코어시스템 현대화와 관련된 상생 요인이 있습니다. 이 6가지 거시적 동인을 종합하면 향후 동향의 방향을 파악하는 데 유용할 수 있습니다.

2024년의 기술 트렌드와 이사회 감독, 전략 및 거버넌스 사이의 연관성은 2023년 보고서와 비슷해 유사하게 보일 수 있습니다. 하지만 자세히 살펴보면 특히 리스크 및 기회 평가 측면에서 중요한 뉘앙스가 드러납니다.² 예를 들어, 2023년 보고서는 AI의 출현과 그 계산 능력에 잠재된 가능성에 주목했습니다.³ AI 트렌드가 진화함에 따라 2024년에는 성장 촉매제로서의 활용으로 초점이 옮겨졌습니다. 즉, 기술의 발전은 잠재적인 비즈니스 혁명으로 이어졌습니다.⁴

산업과 조직에 기존 AI 활용 사례가 있는지 여부에 따라 이사회에 미치는 영향은 매우 광범위할 수 있습니다.⁵ 두 해 동안 6가지 거시적 동인을 비교하면 이사회에 영향을 미칠 수 있는 몇 가지 다른 차이점을 발견할 수 있습니다.

Changing *Tech Trends* implications




Tech Trends force	What's changing	What's not
 <p>Interaction</p>	Change in focus from evolution of interfaces beyond traditional screens to spatial computing and the industrial metaverse.	Emphasis on immersive and interactive technology experiences that are transforming how users engage with digital environments.
 <p>Information</p>	From the commoditization of AI tools for competitive advantage to the practical applications of AI in enterprise settings.	The role of AI and its integration into business processes—and the many benefits and pitfalls therein—remains a constant undercurrent.
 <p>Computation</p>	Simplification of the multi-cloud remains important, but the rise of specialized hardware for complex tasks marks a shift beyond binary computing.	The need for advanced computational capabilities and the evolution of computing infrastructure to handle more demanding workloads.
 <p>Business of technology</p>	From an abundance mindset on curating and cultivating technology talent to leveraging developer experience in ways that enhance productivity.	While the discrete strategy for recruiting and retaining technology talent may change, the importance of these workers from a competitive advantage standpoint is a constant.
 <p>Cyber and trust</p>	The use of blockchain-powered ecosystems in developing digital trust may still have value, but the challenges of synthetic media have taken center stage.	Whether using blockchain to build digital trust or combating deepfakes that seek to destroy it, the connections between cyber and trust are evolving.
 <p>Core modernization</p>	The emphasis on core technologies has changed from connecting and extending legacy systems to a "technical wellness" approach.	Advancements in technical health may help affirm the value of updating foundational technology infrastructure.

변화하는 *기술 트렌드* 시사점



기술 트렌드의 동력	변화하는 것	변화하지 않는 것
 <p>상호작용</p>	기존 스크린을 넘어선 인터페이스의 진화에서 공간 컴퓨팅과 산업 메타버스로의 초점이 변화함.	사용자의 디지털 환경 참여 방식을 변화시키는 몰입형 인터랙티브 기술 경험에 초점을 둬.
 <p>정보처리</p>	경쟁우위를 위한 AI 도구의 상품화부터 기업 환경에서의 AI 실제 적용까지 변화함.	AI 역할과 비즈니스 프로세스와의 통합, 그리고 그 안의 많은 장점과 함정에 대한 논의는 끊임없이 이루어짐.
 <p>연산능력</p>	멀티클라우드의 단순화도 여전히 중요하지만 복잡한 작업을 위한 특수 하드웨어의 등장은 이진수 연산을 넘어서는 변화를 의미함.	더 복잡한 작업의 부하를 처리하기 위한 고급 컴퓨팅 기능의 필요성과 컴퓨팅 인프라의 진화가 요구됨.
 <p>기술 비즈니스</p>	기술 인재를 선별하고 육성하는 폭넓은 사고 방식부터 생산성을 향상하는 방식으로 개발자의 경험을 활용하는 것까지 변화함.	기술 인재를 채용하고 유지하기 위한 개별적인 전략은 변화할 수 있지만, 경쟁우위 관점에서 이러한 인력의 중요성은 변하지 않음.
 <p>사이버와 신뢰</p>	디지털 신뢰를 구축하는 데 있어 블록체인 기반 생태계의 활용은 여전히 가치가 있지만, 합성 미디어*의 도전이 중심이 되고 있음. <small>*AI에 의해 또는 AI의 도움을 받아 생성되는 모든 종류의 콘텐츠</small>	디지털 신뢰를 구축하기 위해 블록체인을 사용하든, 신뢰를 파괴하려는 딥페이크에 맞서든, 사이버와 신뢰의 관계는 진화하고 있음.
 <p>코어시스템 현대화</p>	핵심 기술에 대한 강조점은 레거시 시스템*을 연결하고 확장하는 것에서 '기술적 웰니스' 접근 방식으로 변화하고 있음. <small>*낡은 기술이나 방법론, 컴퓨터 시스템, 소프트웨어 등</small>	기술 건전성의 발전은 기반 기술 인프라 업데이트의 가치를 확인하는 데 유용할 수 있음.



To navigate 2024's technology trends, a few examples of discrete strategies and oversight considerations may be helpful. For instance, companies may want to consider how they balance embracing innovation, managing risk, and determining whether technology investments align with the company's long-term goals. By doing so, directors can help their companies to not only keep pace with tech trends but capitalize on them.



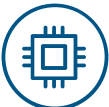
Elevating forces		
Tech force	What does it mean?	How might it shape governance?
 <p>Interaction</p>	Advanced technologies like augmented reality (AR) and virtual reality (VR) are affecting consumer and industrial spaces. Enterprise use of these technologies in the industrial metaverse, including digital twins, spatial simulation, and augmented work instructions, may enhance industrial safety and efficiency.	Spatial computing and the industrial metaverse may enhance governance processes via offering new methods of stakeholder interaction. There could be outsized value for boards that track the evolution of these technologies and incorporate their development into the company's long-term strategy.
 <p>Information</p>	Generative AI has dramatically changed technology business dialogue. In part, that's because it enables machines to behave, comprehend, and narrate in humanlike ways. Due to recent expansions in computing power availability and streamlined access to large data sets, this ability to scale may continue to accelerate.	This could be an area of opportunity for boards to drive innovation and efficiency. At the same time, the ethical and operational implications of generative AI have given rise to new types of risk. It might be worth assessing how the board plans to balance these forces through AI governance and similar strategies.
 <p>Computation</p>	While cutting-edge computational resources are expensive, there is corresponding benefit in terms of increasing the organization's agility. But there are other ways to research such goals, like being more strategic about when to add new hardware.	The demand for specialized hardware has risen concurrently with enterprise needs to train AI models and perform similar tasks. As part of the board's oversight processes, it might be worth discussing how to meet use case requirements in a manner congruent with other strategic priorities.

2024년의 기술 트렌드를 탐색하려면 몇 가지 개별 전략 및 감독 고려사항의 예시가 도움이 될 수 있습니다. 예를 들어, 기업은 혁신 수용, 리스크 관리, 기술 투자가 회사의 장기 목표에 부합하는지 여부를 판단하는데 있어 균형을 맞추는 방법을 고려할 수 있습니다. 이를 통해 이사회는 회사가 기술 트렌드에 발맞출 뿐만 아니라 이를 활용할 수 있도록 도울 수 있습니다.


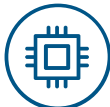
동력		
기술력	정의	블러오는 거버넌스 변화
 <p>상호작용</p>	증강현실(AR) 및 가상현실(VR)과 같은 첨단 기술이 소비자 및 산업 공간에 영향을 미치고 있습니다. 디지털 트윈, 공간 시뮬레이션, 증강 작업 지시서 등 산업 메타버스에서 이러한 기술을 기업에서 사용하면 산업 안전과 효율성을 향상시킬 수 있습니다.	공간 컴퓨팅과 산업 메타버스는 새로운 이해관계자 상호작용의 방법을 제공함으로써 거버넌스 프로세스를 개선할 수 있습니다. 이러한 기술의 진화를 추적하고 그 발전을 회사의 장기 전략에 통합하는 이사회에는 상당한 가치가 있을 수 있습니다.
 <p>정보처리</p>	생성형 AI는 기술 비즈니스 대화를 극적으로 변화시켰습니다. 부분적으로는 기계가 인간과 같은 방식으로 행동하고, 이해하고, 서술할 수 있게 되었기 때문입니다. 최근 컴퓨팅(computing) 성능의 가용성이 확장되고 대규모 데이터 세트에 대한 접근이 간소화되면서 이러한 확장 능력은 계속 가속화될 것입니다.	이는 이사회가 혁신과 효율성을 추진할 수 있는 기회의 영역이 될 수 있습니다. 동시에, 생성형 AI의 윤리적 및 운영적 영향은 새로운 유형의 리스크를 초래했습니다. 이사회가 AI 거버넌스 및 이와 유사한 전략을 통해 이러한 동력의 균형을 어떻게 맞출 계획인지 평가할 필요가 있습니다.
 <p>연산능력</p>	최첨단 계산 리소스는 비용이 많이 들지만, 조직의 민첩성을 높인다는 측면에서는 그에 상응하는 이점이 있습니다. 그러나 새로운 하드웨어를 추가할 시기를 더 전략적으로 고려하는 등 이러한 목표를 달성하기 위한 다른 방법도 있습니다.	AI 모델을 학습시키고 유사한 작업을 수행해야 하는 기업의 요구와 함께 특수 하드웨어에 대한 수요도 함께 증가했습니다. 이사회는 감독 프로세스의 일환으로 다른 전략적 우선순위와 일치하는 방식으로 활용 사례 요구사항을 충족하는 방법에 대해 논의하는 것이 바람직합니다.



Grounding forces

Tech force	What does it mean?	How might it shape governance?
 <p>Business of technology</p>	<p>To help improve the productivity of top tech talent, a transition is underway from development velocity to development agility. This approach involves enhancing the interactions developers have with the organization to retain institutional tech knowledge.</p>	<p>Though the level of engagement varies widely by industry, boards may become increasingly involved in workforce oversight. It could be worth discussing existing processes for attracting, retaining, and developing IT talent as a strategy to reach broader business goals.</p>
 <p>Cyber and trust</p>	<p>As AI tools proliferate, security risks are also increasing, particularly with the advent of synthetic media like deepfakes. These tools can be used for malicious purposes such as bypassing security controls or phishing. In response, organizations might consider a mix of policies to identify harmful content.</p>	<p>In an era where digital trust is vital, there could be a benefit to focusing oversight on cybersecurity and the pitfalls associated with synthetic media. As both a technical and strategic risk, it's worth considering how governance processes might be used to maintain reputational integrity and stakeholder trust.</p>
 <p>Core modernization</p>	<p>There is growing urgency to modernize core technology assets. This trend involves moving away from piecemeal strategy of "one mainframe and data center at a time." A new wellness paradigm has emerged that includes preventive assessments and care across the tech stack.</p>	<p>When it comes to large-scale projects like updating foundational business systems, the board's strategic involvement and oversight may be critical. There could be a role for boards in assessing how such efforts are aligned with the company's long-term strategy.</p>

기반 요인

기술력	정의	불러오는 거버넌스 변화
 <p>기술 비즈니스</p>	<p>최고의 기술 인재의 생산성을 향상하기 위해, 발전 속도에서 발전 민첩성(agility)으로의 전환이 진행되고 있습니다. 이 접근 방식에는 개발자가 조직과의 상호작용을 강화하여 조직의 기술 지식을 유지하는 것이 포함됩니다.</p>	<p>참여 수준은 산업별로 크게 다르지만, 이사회가 인재 감독에 점점 더 많이 관여할 수 있습니다. 더 광범위한 비즈니스 목표를 달성하기 위한 전략으로 IT 인재를 유치, 유지 및 개발하는 기존 프로세스를 논의할 가치가 있습니다.</p>
 <p>사이버와 신뢰</p>	<p>AI 도구가 확산되면서 특히 딥페이크와 같은 합성 미디어의 등장으로 보안 리스크도 증가하고 있습니다. 이러한 도구는 보안 통제를 우회하거나 피싱과 같은 악의적인 목적으로 사용될 수 있습니다. 이에 대응하여 조직은 유해한 콘텐츠를 식별하기 위해 여러 규정을 고려할 수 있습니다.</p>	<p>디지털 신뢰가 중요한 시대에는 사이버보안과 합성 미디어와 관련된 리스크에 대한 감독에 집중하는 것이 유익할 수 있습니다. 기술적 리스크와 전략적 리스크를 모두 고려할 때, 평판 무결성과 이해 관계자의 신뢰를 유지하기 위해 거버넌스 프로세스를 어떻게 사용할 수 있는지 고려하는 것이 바람직합니다.</p>
 <p>코어시스템 현대화</p>	<p>핵심 기술 자산을 현대화해야 한다는 시급성이 커지고 있습니다. 이러한 추세에는 '한 번에 하나의 메인프레임과 데이터센터'라는 단편적인 전략에서 벗어나는 것이 포함됩니다. 기술 스택 (tech stack)* 전반에 걸친 예방적 평가와 관리를 포함하는 새로운 웰니스 패러다임이 등장했습니다.</p> <p><small>*전략적으로 기술을 조합하여 사업의 방향성과 일치하는 디지털 생태계를 구축하는 것</small></p>	<p>기본적인 비즈니스 시스템 업데이트와 같은 대규모 프로젝트의 경우 이사회는 전략적 참여와 감독이 중요할 수 있습니다. 이러한 노력이 회사의 장기 전략과 어떻게 연계되는지 평가하는 데 이사회가 역할을 수행할 수 있습니다.</p>



How tech trends can shape governance

The findings of *Tech Trends 2024* are suggestive of a few takeaway implications for board governance and strategy.⁶

- **Oversight:** The board's role in technology oversight has continued to evolve.⁷ In some spaces, technology development that was formerly measured in years can now happen in just a few months. Such a rapid pace means it may be worth assessing the risks and opportunities found in the technology landscape more frequently. It could also be worth considering how a technology's use case aligns with other long-term goals.
- **Strategy:** Innovation goes through many stages. Each point in the development life cycle may thus change the board's risk and opportunity strategy. As a technology becomes more mature, the consideration of factors like regulatory change may rise in importance. The large-scale implementation of AI, as an example, gave rise to privacy concerns from many corners—while also piquing the interest of regulators.⁸
- **Governance:** It can be difficult to know whether adopting the latest innovation will aid or inhibit the organization's strategic priorities. For adoption assessment, it could be worth using techniques like outlining potential legal/regulatory reporting impacts.⁹ As a starting point, it could also be worth considering use of adaptive tools such as Deloitte's governance framework.¹⁰

Guideposts for technology strategy

Avoiding the siren call of short-termism

Breakthrough tech can potentially add new efficiencies in record time. But a singular focus on using the innovation of the moment as a shortcut can result in missing the (digital) forest for the trees.

Investing before the storm, not during it

New technologies can create pressure to act. But *when* the company acts may be just as important as *how*. There can be advantages to making strategic tech moves in the calm before the storm (and not during it).

기술 트렌드가 거버넌스를 형성하는 방법

*테크트렌드 2024*의 조사 결과는 이사회 거버넌스 및 전략에 대한 시사점을 제시합니다.⁶

- **감독:** 기술 감독에서 이사회 역할은 계속 진화하고 있습니다.⁷ 일부 분야에서는 과거에는 몇년이 걸리던 기술 개발이 이제는 단 몇 달 만에 이루어질 수 있습니다. 이러한 빠른 속도는 기술 환경에서 발견되는 리스크와 기회를 더 자주 평가할 필요가 있음을 의미합니다. 또한 기술의 활용 사례가 다른 장기적인 목표와 어떻게 연계되는지도 고려할 수 있습니다.
- **전략:** 혁신은 여러 단계를 거칩니다. 따라서 개발 라이프사이클의 각 단계마다 이사회 리스크 및 기회 전략이 달라질 수 있습니다. 기술이 더 성숙해지면 규제 변화와 같은 요소에 대한 고려가 더 중요해질 수 있습니다. 예를 들어, AI의 대규모 구현은 여러 곳에서 개인정보보호 문제를 초래하는 동시에 규제 당국의 관심을 모았습니다.⁸
- **거버넌스:** 최신 혁신을 도입하는 것이 조직의 전략적 우선순위에 도움이 될지, 방해가 될지는 알기 어렵습니다. 도입 평가를 위해 잠재적인 법률 및 규제 보고 영향에 대한 개요 작성과 같은 기법을 사용하는 것이 좋습니다.⁹ 우선적으로 Deloitte의 다음과 같은 적응형 도구를 사용하는 것도 고려할 수 있습니다.¹⁰

기술전략을 위한 이정표

단기 실적주의의 함정 피하기

획기적인 기술은 잠재적으로 기록적인 속도로 새로운 효율성을 추가할 수 있습니다. 하지만 순간의 혁신에만 집중하여 지름길로만 생각하다 보면 (디지털) 숲을 보지 못하고 나무만 보게 될 수 있습니다.

폭풍이 오기 전에 투자하기

새로운 기술은 행동에 대한 부담감을 유발할 수 있습니다. 그러나 기업이 *언제 어떻게* 행동하느냐도 방법만큼이나 중요할 수 있습니다. 폭풍이 몰아치는 동안이 아닌 폭풍이 몰아치기 전, 평온한 시기에 전략적으로 기술을 도입하는 것이 유리할 수 있습니다.

From an ephemeral grand vision to a technological reality

Like other governance matters, decisions on technology may ultimately center on the board's assessment of its risks and benefits. Traditionally, this included considerations around how an innovation might bolster operational efficiencies or otherwise enable a competitive advantage in the digital economy.

But recently, business dialogues on technology have taken on a much grander scale. Innovations are increasingly discussed as a way to build trust, help us better understand the world, and foster meaningful connections with each other.¹¹ Such utopian notions are not new, but data from *Tech Trends 2024* hints we may be closer to that vision than ever before. As the arc of innovation bends toward helping us be even more human, and machines take on a larger role in the organization, new heuristics may be needed.

Though governance structure should be tailored to the circumstances of each board, the possibilities of a broader tech approach may be worth considering. The road to a brighter tech future could begin with boards that use technology to foster stronger relationships with stakeholders. Admittedly, viewing technology through this lens may not be easy. It means treating innovation like a strategic asset for interpersonal growth—not a novelty. Because as *Tech Trends 2024* highlights, organizations cannot “shrink their way to success”.

Board questions on technology trends

When technology trends shift, the following questions might serve as boardroom conversation starters:

- ❓ How does a technology contribute to long-term goals and add value for stakeholders? Could adoption of the technology adversely affect broader risk management strategy?
- ❓ If a technology is adopted, what are the likely short-term and long-term impacts on existing data privacy and information security practices?
- ❓ Does the board have a sufficient skill set to fully evaluate the technology? If so, does management have sufficient experience to implement the business use case?
- ❓ Should the board regularly inventory technology skill sets? If so, what types of advancements might merit a need for director development in this area? What level of tech knowledge or tech “savviness” is sufficient?
- ❓ How has the board applied its governance processes to emerging technology trends in the past—and what was the result? In other words, does the process still work, or does it need to change?
- ❓ Are there regular updates on how the emerging technology landscape is affecting the company? If not, should there be? If so, are they useful for oversight?
- ❓ Is the resiliency of core business systems, including changes that arise from interactions with emerging tech, part of existing oversight activities?

일시적인 원대한 비전부터 기술적 현실까지

다른 거버넌스 문제와 마찬가지로 기술에 대한 결정은 궁극적으로 이사회 리스크와 이점에 대한 평가가 중심이 될 수 있습니다. 기존에는 혁신이 어떻게 운영 효율성을 강화하거나 디지털 경제에서 경쟁 우위를 확보할 수 있는지에 대한 고려가 포함되었습니다.

그러나 최근에는 기술에 대한 비즈니스 대화가 훨씬 더 큰 규모로 이루어지고 있습니다. 신뢰를 구축하고, 세상을 더 잘 이해하고, 서로 의미 있는 연결을 촉진하기 위한 방법으로 혁신이 점점 더 많이 논의되고 있습니다.¹¹ 이러한 유토피아적 개념은 새로운 것은 아니지만, *테크트렌드 2024*의 데이터는 우리가 그 어느 때보다 그 비전에 가까워졌음을 시사합니다. 혁신의 방향이 인간을 더욱 인간답게 만드는 방향으로 바뀌고 기계가 조직에서 더 큰 역할을 담당하게 되면서 새로운 휴리스틱(Heuristics)이 필요할 수 있습니다.

거버넌스 구조는 각 이사회 상황에 맞게 조정되어야 하지만, 보다 광범위한 기술적 접근방식의 가능성도 고려할 수 있습니다. 더 밝은 기술의 미래로 가는 길은 기술을 활용하여 이해관계자와의 관계를 강화하는 이사회에서 시작될 수 있습니다. 물론 이러한 관점으로 기술을 바라보는 것은 쉽지 않을 수 있습니다. 혁신을 새로운 것이 아니라 대인관계 성장을 위한 전략적 자산처럼 간주해야 한다는 뜻입니다. *테크트렌드 2024*에서 강조했듯이 조직은 '성공으로 가는 길을 축소'하여 성공할 수 없기 때문입니다.

기술 트렌드에 관한 이사회 질문

기술 트렌드가 변화할 때 이사회는 다음과 같은 질문으로 논의를 시작할 수 있습니다.

- ❓ 기술이 장기적인 목표에 어떻게 기여하고 이해관계자에게 가치를 더할 수 있습니까? 해당 기술의 채택이 광범위한 리스크 관리 전략에 부정적인 영향을 미칠 수 있습니까?
- ❓ 기술을 채택할 경우 기존의 데이터 개인정보보호 및 정보보안 실무에 단기 및 장기적으로 미칠 수 있는 영향은 무엇입니까?
- ❓ 이사회가 기술을 적절하게 평가할 수 있는 충분한 역량을 갖추고 있습니까? 그렇다면 경영진은 비즈니스 활용 사례를 구현할 수 있는 충분한 경험을 보유하고 있습니까?
- ❓ 이사회는 정기적으로 기술 역량을 관리해야 합니까? 그렇다면 어떤 유형의 개발 및 육성이 해당 분야에서 이사진 역량개발의 필요성을 갖고 있습니까? 어느 정도의 기술지식 또는 기술 숙련도라면 충분합니까?
- ❓ 과거에 이사회는 거버넌스 프로세스를 새로운 기술 트렌드에 어떻게 적용했으며 그 결과는 어땠습니까? 즉, 프로세스가 여전히 유효합니까, 아니면 변경이 필요합니까?
- ❓ 새로운 기술 환경이 회사에 어떤 영향을 미치고 있는지에 대해 정기적으로 업데이트가 되고 있습니까? 그렇지 않다면 정기적인 업데이트가 필요합니까? 필요하다면 감독에 유용합니까?
- ❓ 새로운 기술과의 상호작용으로 인해 발생하는 변화를 포함하여 핵심 비즈니스 시스템의 복원력이 기존 감독 활동에 포함됩니까?

참고문헌(Endnotes)

1. Mike Bechtel and Bill Briggs (eds.), *Tech Trends 2024*, 15th edition, Deloitte, 2023.
2. Bill Hayes, "2024's most significant tech trends," *Directors & Boards*, January 4, 2024.
3. 한국 딜로이트 그룹, *테크트렌드 2023(한글판)*, 제14판, 2023.03.
4. Natalie Cooper, Bob Lamm, and Randi Val Morrison, "Future of tech: Artificial intelligence," *Board Practices Quarterly*, Deloitte's Center for Board Effectiveness and the Society for Corporate Governance, August 2023.
5. 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터, "인공지능(AI): 감사위원회의 새로운 감독 영역인가?(국문본)", 2024.01.
6. *Tech Trends 2024*.
7. 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터, "기술 전환을 통한 전방위적 거버넌스(국문본)", 2023.09.
8. Joe Mariani, William D. Eggers, and Pankaj Kamleshkumar Kishnani, "The AI regulations that aren't being talked about," Deloitte Insights, 2023.
9. 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터, "기술 트렌드가 거버넌스와 감독방식을 어떻게 변화시키는가(국문본)", 2023.02.
10. Deloitte's Center for Board Effectiveness, "Framing the future of corporate governance: Deloitte Governance Framework," Deloitte, 2016.
11. Beena Ammanath, *State of ethics and trust in technology: Annual report*, 2nd edition, Deloitte, 2023.

저자



Mike Bechtel
Chief Futurist
Deloitte Consulting LLP
mibechtel@deloitte.com



Carey Oven
National Managing Partner
Center for Board Effectiveness
Deloitte & Touche LLP
coven@deloitte.com

문의



Maureen Bujno
**Managing Director and
Audit Committee Program Leader**
Center for Board Effectiveness
Deloitte & Touche LLP
mbujno@deloitte.com



Audrey Hitchings
Managing Director
Executive Networking
Deloitte Services LP
ahitchings@deloitte.com



Bob Lamm
Independent Senior Advisor
Center for Board Effectiveness
Deloitte LLP
rlamm@deloitte.com



Krista Parsons
**Managing Director and
Audit Committee Program Leader**
Deloitte & Touche LLP
kparsons@deloitte.com



Caroline Schoenecker
Experience Director
Center for Board Effectiveness
Deloitte LLP
cschoenecker@deloitte.com

기업지배기구발전센터 Contact



김한석 파트너
Partner / Audit & Assurance,
Center for Corporate Governance Leader
hansukim@deloitte.com



박재환 교수
기업지배기구발전센터 자문위원 /
중앙대학교 경영학부 교수



김학범 파트너
Partner / Risk Advisory
hbkim@deloitte.com



유승원 교수
기업지배기구발전센터 자문위원 /
고려대학교 경영대학 교수



정현 파트너
Partner / Audit & Assurance
hyunjeong@deloitte.com



장정애 교수
기업지배기구발전센터 자문위원 /
아주대학교 법학전문대학원 교수



오정훈 파트너
Partner / Audit & Assurance
junoh@deloitte.com

About this publication

This publication contains general information only and Deloitte is not, by means of this publication, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your business. Before making any decision or taking any action that may affect your business, you should consult a qualified professional adviser. Deloitte shall not be responsible for any loss sustained by any person who relies on this publication.

About the Center for Board Effectiveness

Deloitte's Center for Board Effectiveness helps directors deliver value to the organizations they serve through a portfolio of high quality, innovative experiences throughout their tenure as board members. Whether an individual is aspiring to board participation or has extensive board experience, the Center's programs enable them to contribute effectively and provide focus in the areas of governance and audit, strategy, risk, innovation, compensation, and succession.

About Deloitte

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. In the United States, Deloitte refers to one or more of the US member firms of DTTL, their related entities that operate using the "Deloitte" name in the United States and their respective affiliates. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting. Please see www.deloitte.com/about to learn more.